Steve Jobs

Lecciones de liderazgo

Walter Isaacson

Traducción de
David González-Iglesias González

http://educaciondemillonarios.blogspot.com

El nombre de Steve Jobs es sinónimo de innovación, liderazgo y éxito. Su personalidad arrolladora, su intuición para los negocios y su carisma hicieron de él un gurú de la tecnología, que logró convertir a su empresa, Apple, en la compañía de innovación tecnológica más importante del mundo.Steve Jobs lideró desde la dirección de Apple la revolución de la industria musical y de telefonía. Consiguió una simbiosis poco habitual al crear productos de culto que se han convertido en productos de masas. Millones de personas de todo el mundo han seguido sus presentaciones a través de internet, y han hecho colas durante horas fuera de sus tiendas para ser los primeros en comprar el último dispositivo de Apple. Su experiencia es, y seguirá siendo dentro de cien años, un caso de estudio en las mejores escuelas de negocios.«Las personas que están lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar el mundo son las que lo cambian.» Anuncio «Piensa diferente» de Apple (1997).

Más libros, audiolibros y cursos gratis en:

http://educaciondemillonarios.blogspot.com



«Las personas que están lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar el mundo son las que lo cambian.»

Anuncio «Piensa diferente» de Apple, 1997.







Responsabilízate de todo el proceso



Cuando te quedes atrás, da un salto adelante



Piensa en los productos antes que en los beneficios



No dejes que los *focus group* te esclavicen



Distorsiona la realidad



Transmite



Exige la perfección



Trabaja solo con los mejores



Fomenta el cara a cara



Mantén una visión general sin olvidar los detalles



Combina las humanidades y las ciencias



Sigue hambriento, sigue insensato

«Las auténticas lecciones de Steve Jobs deben extraerse tras evaluar lo que consiguió en la vida.»

Su historia es la expresión más clara del mito de la creación empresarial: Steve Jobs cofundó Apple en el garaje de sus padres en 1976, fue destituido de la compañía en 1985, regresó para rescatarla de una bancarrota casi inevitable en 1997, y en el momento de su muerte, en octubre de 2011, la había convertido en la empresa más valiosa del mundo. Por el camino ayudó a transformar siete industrias: la de los ordenadores personales, las películas de animación, la música, la telefonía, las tabletas informáticas, las tiendas y la edición digital. Por todo esto ocupa un lugar en el panteón de los grandes innovadores estadounidenses, junto con Thomas Edison, Henry Ford y Walt Disney. Ninguno de estos hombres era un santo, pero mucho después de que su personalidad haya caído en el olvido, la historia recordará cómo aplicaron la imaginación a la tecnología y a los negocios.

Desde la publicación de mi biografía de Jobs, un sinfín de comentaristas han intentado extraer de ella diversas lecciones de gestión empresarial. Algunos de esos lectores han sido muy perspicaces, pero creo que muchos (especialmente los que no tienen experiencia como emprendedores) se han centrado demasiado en la parte más difícil de su personalidad. La esencia de Jobs, en mi opinión, es que su personalidad era consustancial a su manera de hacer negocios. Se comportaba como si las normas no fueran con él, y la pasión, la intensidad y la emocionalidad extrema con las que vivía su vida fueran elementos que también vertía en los productos que creaba. Su mal genio y su impaciencia eran una parte esencial de su perfeccionismo.

En una de las últimas ocasiones en que lo vi, tras haber escrito la mayor parte del libro, volví a preguntarle sobre su tendencia a comportarse de forma desagradable con los demás. «Mira los resultados —contestó—. Toda esta gente con la que trabajo son personas inteligentes, y cualquiera de ellos podría conseguir un trabajo estupendo en otra empresa si de verdad sintieran que los trato de forma insensible. Pero no se van.» Entonces guardó silencio durante unos instantes y añadió, casi con nostalgia: «Y conseguimos crear cosas asombrosas». Lo cierto es que en los últimos doce años, Jobs y Apple habían encadenado muchos más éxitos que cualquier otra empresa de innovación contemporánea: el iMac, el iPod, el iPod nano, la tienda iTunes, las tiendas Apple, el MacBook, el iPhone, el iPad, la App Store y el OS X Lion, por no mencionar todas las películas de Pixar. Y mientras luchaba contra su enfermedad, Jobs estuvo rodeado por un grupo de leales compañeros a los que había servido de inspiración durante años, por su esposa, que lo amaba con locura, su hermana y sus cuatro hijos.

Así pues, creo que las auténticas lecciones de Steve Jobs deben extraerse tras evaluar lo que consiguió en la vida. Una vez le pregunté cuál consideraba que era su creación más importante, y pensé que me iba a responder que eran el iPad o el

Macintosh. En vez de eso contestó que había sido Apple, la empresa. El hecho de haber creado una empresa duradera, según él, era mucho más difícil y mucho más importante que crear un buen producto. ¿Cómo lo hizo? Las escuelas de empresa seguirán estudiando este caso dentro de cien años. Aquí están las que yo considero las claves de su éxito.



Concéntrate

Cuando Jobs regresó a Apple en 1997, la compañía estaba produciendo toda una serie de ordenadores y periféricos entre los que se incluían una docena de versiones diferentes del Macintosh. Tras unas semanas de reuniones para revisar los productos, decidió que ya era suficiente. «¡Basta! —gritó—. Esto es una locura.» Agarró un rotulador, se acercó descalzo hasta una pizarra y dibujó una tabla con dos filas y dos columnas. «Esto es lo que necesitamos», afirmó. Sobre las dos columnas escribió «Consumidor» y «Profesional». A las dos filas las llamó «Escritorio» y «Portátil». Entonces le dijo a su equipo que su trabajo era centrarse en cuatro productos que fueran excelentes, uno para cada cuadrante. La fabricación de todos los demás dispositivos debía suspenderse. Se hizo un silencio sepulcral. Sin embargo, al lograr que Apple se centrara en fabricar únicamente cuatro modelos de ordenadores, Jobs salvó la empresa. «Decidir lo que no hay que hacer es tan importante como decidir lo que hay que hacer —me dijo—. Esto sirve para las empresas, y también para los productos.»

Tras enderezar la compañía, Jobs se llevaba cada año de retiro a sus cien mejores empleados. El último día, se colocaba frente a una pizarra (le encantaban las pizarras, porque le ofrecían un control total de la situación y le servían para

centrar la atención) y preguntaba: « ¿Cuáles son las diez cosas que deberíamos hacer a continuación?». La gente se peleaba para conseguir que sus propuestas quedasen incluidas en la lista. Jobs las anotaba, y después tachaba las que consideraba una tontería. Tras un largo toma y daca, el grupo acababa con una lista de diez puntos. Entonces Jobs tachaba los siete últimos y anunciaba: «Pues solo podemos hacer tres».

La concentración estaba profundamente arraigada en la personalidad de Jobs, y la había perfeccionado gracias a su formación zen. Filtraba sin cesar todo lo que creía que podría distraerlo. Sus compañeros y su familia se desesperaban tratando de conseguir que atendiera determinados asuntos —un problema legal o un diagnóstico médico, por ejemplo— que ellos consideraban importantes. Sin embargo, les lanzaba una mirada fría, y se negaba a desviar su atención, que funcionaba con la precisión de un láser, hasta estar preparado.

«Decidir lo que no hay que hacer es tan importante como decidir lo que hay que hacer.»

Hacia el final de su vida, Jobs recibió en casa la visita de Larry Page, que estaba a punto de recuperar el control de Google, la empresa de la que era cofundador. A pesar de que sus empresas estaban enfrentadas, Jobs estaba dispuesto a darle algunos consejos. «Lo que subrayé por encima de todo fue la concentración», recordaba. Le dijo a Page que imaginase cómo querría ser Google cuando creciera. «Ahora está por todas partes. ¿Cuáles son los cinco productos en los que quieres centrarte? Deshazte del resto, porque te están lastrando. Te están convirtiendo en Microsoft. Te están obligando a lanzar productos que son correctos pero que no son excelentes.» Page siguió su consejo. En enero de 2012 les dijo a sus empleados que se centraran en unos pocos proyectos prioritarios, como Android y Google+, y que los convirtieran en algo «hermoso», tal y como habría hecho Jobs.



Simplifica

La habilidad zen de Jobs para concentrarse iba acompañada de un instinto afín, el de simplificar las cosas centrándose en su esencia y eliminando todos los componentes innecesarios. «La sencillez es la máxima sofisticación», afirmaba Apple en su primer folleto publicitario. Para entender lo que esto significa, basta comparar cualquier software de Apple con, por ejemplo, Microsoft Word, que es cada vez más feo y abigarrado, con barras de navegación nada intuitivas y molestas funciones añadidas. Es un recordatorio de la gloria alcanzada por Apple en su búsqueda de la sencillez.

Jobs aprendió a admirar la sencillez cuando trabajaba en el turno de noche en Atari tras dejar los estudios en la universidad. Los juegos de Atari no traían manual de instrucciones y tenían que ser lo suficientemente sencillos como para que un estudiante colocado pudiera utilizarlos. Las únicas instrucciones del juego de *Star Trek* eran: «1. Introduce una moneda. 2. Evita a los klingon». Su amor por la sencillez se refinó durante los seminarios de diseño a los que asistió en el Instituto Aspen a finales de la década de los setenta, en un campus construido en estilo Bauhaus que se caracterizaba por las líneas limpias y el diseño funcional, carente de florituras o distracciones.

Cuando Jobs visitó el Centro de Investigación de Palo Alto de Xerox y vio los planos para un ordenador que tenía una interfaz de usuario más amable y un ratón, se propuso conseguir un diseño más intuitivo (su equipo permitía al usuario pinchar y arrastrar los archivos y carpetas sobre un escritorio virtual) y más sencillo. Por ejemplo, el ratón de Xerox tenía tres botones y costaba 300 dólares; Jobs acudió a una empresa local de diseño industrial y le dijo a uno de sus fundadores, Dean Hovey, que quería un modelo sencillo con un solo botón que costase 15 dólares. Hovey accedió.

Jobs perseguía la sencillez que se alcanza al conquistar la complejidad, en lugar de ignorarla. Se dio cuenta de que lograr una simplicidad tan profunda daría lugar a una máquina que se adaptara al usuario de forma intuitiva en vez de suponerle un desafío. «Hace falta mucho trabajo —afirmaba— para que algo resulte sencillo, para comprender de verdad los desafíos latentes y obtener soluciones elegantes.»

«La sencillez es la máxima sofisticación.»

Cuando conoció a Jony Ive, diseñador industrial de Apple, Jobs encontró a su alma gemela en su búsqueda de una sencillez profunda y no meramente superficial. Ambos sabían que algo así no se logra simplemente con un estilo minimalista o con la ausencia de desorden. Para eliminar los tornillos, los botones o el exceso de pantallas de navegación era necesario alcanzar una comprensión profunda de la función que desempeñaba cada elemento. «La sencillez requiere llegar a lo más profundo —explicó Ive—. Por ejemplo, para conseguir que algo no lleve tornillos, puedes terminar con un producto muy enrevesado y complejo. La mejor forma de solucionarlo es profundizar en la simplicidad, comprenderlo todo sobre el producto y su fabricación.»

Mientras se diseñaba la interfaz del iPod, Jobs trató de encontrar en todas las reuniones la manera de deshacerse de lo superfluo. Insistía en que debía ser capaz de acceder a cualquier opción que quisiera con solo tres clicks. Una de las pantallas de navegación, por ejemplo, preguntaba a los usuarios si querían realizar la búsqueda por canción, álbum o artista. «¿Para qué necesitamos esa pantalla?», preguntaba. Los diseñadores se dieron cuenta de que no era necesaria. «A veces estábamos rompiéndonos la cabeza para solucionar algún problema con la interfaz, y entonces él decía: "¿Habéis pensado en esto?" —comenta Tony Fadell, director del equipo del iPod—. Y entonces todos decíamos: "¡Hostia!". Él redefinía el problema o el enfoque que debíamos darle, y nuestro pequeño contratiempo desaparecía.» Hubo un momento en que Jobs planteó la sugerencia más sencilla de todas: deshacerse del botón de encendido y apagado. Los miembros del equipo al principio quedaron desconcertados, pero después se dieron cuenta de que el botón no era necesario. El dispositivo podía apagarse de forma gradual mientras no se utilizara y encenderse de nuevo al volver a interactuar con él. Asimismo, cuando le presentaron una serie de propuestas abigarradas para las pantallas de navegación de iDVD, que permitían que los usuarios grabaran archivos de vídeo en un disco, Jobs se levantó de un salto y dibujó un sencillo rectángulo en una pizarra. «He aquí la nueva aplicación —anunció—. Tiene una ventana, se arrastra el vídeo hasta la ventana, a continuación se pulsa el botón "Grabar" y ya está. Eso es lo que vamos a hacer.»

Cuando buscaba empresas o sectores vulnerables a su entrada, siempre preguntaba quién estaba haciendo productos más complicados de lo necesario. En el año 2001, encajaban en esa descripción los reproductores de música portátiles y la forma en que se adquirían las canciones a través de internet, lo que le llevó a concebir el iPod y la tienda iTunes. Los teléfonos móviles fueron los siguientes. Jobs

solía coger los móviles de los demás en medio de una reunión y vociferaba (con razón) que nadie podía ser capaz de averiguar cómo se utilizaban ni la mitad de las funciones, incluida la agenda. Al final de su carrera su mirada estaba puesta en la industria de los televisores, que había hecho casi imposible que la gente pudiera ver lo que quisiera y cuando quisiera con un simple click.



Responsabilízate de todo el proceso

Jobs sabía que la mejor forma de alcanzar la sencillez era asegurarse de que el hardware, el software y los periféricos se encontrasen firmemente integrados. Un ecosistema de Apple —un iPod conectado a un Mac con software de iTunes, por ejemplo— hacía posible que los dispositivos fueran más sencillos, la sincronización más fluida y los fallos, menos frecuentes. Las tareas más complejas, como crear nuevas listas de reproducción, podían llevarse a cabo en el ordenador, lo que permitía que el iPod contase con menos funciones y botones.

Jobs y Apple asumían la responsabilidad completa de la experiencia del usuario, algo que muy pocas compañías hacen. Desde el funcionamiento del microprocesador ARM del iPhone hasta la compra del teléfono en una tienda Apple, todos los aspectos relacionados con la experiencia del cliente estaban estrechamente unidos. Tanto Microsoft en la década de los ochenta como Google en los últimos años han mantenido un enfoque más abierto que ha permitido que varios fabricantes de hardware utilicen sus sistemas operativos y su software. En ocasiones, ese modelo de negocio ha demostrado ser mejor, pero Jobs creía fervientemente que esa era la receta para crear (por emplear su término técnico) productos de mierda. «La gente está muy atareada —decía—. Tienen cosas mejores

que hacer que preocuparse de cómo integrar sus ordenadores y dispositivos.»

Estar en el ecosistema de Apple podía resultar tan sublime como entrar en uno de los jardines zen de Kioto que tanto le gustaban a Jobs.

Parte de la obsesión de Jobs por responsabilizarse de lo que él llamaba «el paquete completo» era fruto de su personalidad, que era muy controladora. Sin embargo, también obedecía a su pasión por la perfección y por crear productos elegantes. Le entraba urticaria, o algo peor, cuando veía cómo se utilizaba el fantástico software de Apple en un hardware insulso de otra empresa, y era igualmente alérgico a la idea de que aplicaciones o contenidos que no hubieran sido aprobados previamente pudieran contaminar la perfección de un dispositivo de Apple. Este enfoque no siempre rinde el máximo beneficio a corto plazo, pero en un mundo lleno de aparatos chapuceros, mensajes de error inescrutables e interfaces irritantes, sí que daba lugar a sorprendentes productos caracterizados por una grata experiencia del usuario. Estar en el ecosistema de Apple podía resultar tan sublime como entrar en uno de los jardines zen de Kioto que tanto le gustaban a Jobs, y ninguna de las dos experiencias se lograba rezando en el altar de los códigos abiertos o dejando que crecieran un millar de flores. A veces es agradable estar en manos de un obseso del control.



Cuando te quedes atrás, da un salto adelante

El distintivo de una empresa innovadora no es solo ser la primera en tener nuevas ideas, también es saber cómo dar un salto al frente cuando se encuentra rezagada. Eso es lo que ocurrió cuando Jobs diseñó el primer iMac. Se centró en

lograr que fuera útil para manejar las fotografías y los vídeos del usuario, pero se quedó atrás a la hora de gestionar la música. Los usuarios de PC estaban descargando e intercambiando música para luego grabar sus propios discos en CD. La unidad de disco del iMac no podía grabar. «Me sentí como un estúpido —reconoció Jobs—. Pensaba que habíamos perdido una oportunidad.»

Pero en lugar de limitarse a alcanzar a los demás actualizando la unidad de disco del iMac, decidió crear un sistema integrado que transformase toda la industria musical. El resultado fue la combinación de iTunes, la tienda iTunes y el iPod, que permitía a los usuarios comprar, compartir, gestionar, almacenar y escuchar su música mejor de lo que habrían podido hacerlo con otros dispositivos. Tras el gran éxito del iPod, Jobs pasó poco tiempo deleitándose. En vez de eso, empezó a preocuparse por las amenazas que pudieran ponerlo en peligro. Una posibilidad era que los fabricantes de teléfonos móviles añadieran reproductores de música en sus aparatos. Por lo que decidió canibalizar las ventas del iPod mediante la creación del iPhone. «Si no nos devoramos a nosotros mismos, lo hará otro», afirmó.



Piensa en los productos antes que en los beneficios

Cuando Jobs diseñó el primer Macintosh junto con su pequeño equipo a principios de la década de los ochenta, su determinación era lograr algo «absurdamente genial». Nunca habló de cómo maximizar sus beneficios o del equilibrio entre costes y ganancias. «No os preocupéis por el precio, limitaos a especificar las capacidades del ordenador», le pidió al jefe del equipo. En su primer retiro con el equipo del Macintosh, lo primero que hizo fue escribir una frase en la

pizarra: «No os conforméis». La máquina resultante era demasiado cara y acabó costándole a Jobs la destitución de Apple. Pero el Macintosh también logró «dejar una marca en el universo», como él solía decir, al acelerar la revolución informática. Y a la larga consiguió alcanzar un equilibrio: «Céntrate en crear un gran producto y los beneficios llegarán».

John Sculley, que dirigió Apple entre 1983 y 1993, era un ejecutivo de publicidad y ventas de Pepsi. Tras la partida de Jobs, se centró más en cómo maximizar los beneficios que en el diseño del producto, y Apple fue decayendo poco a poco. «Yo tengo mi propia teoría sobre por qué las empresas se vienen abajo —me contó Jobs—. Crean algunos productos fantásticos, pero entonces la gente de los departamentos de ventas y publicidad se adueña de la compañía, porque son ellos los que pueden aumentar los beneficios. Cuando los chicos de ventas dirigen la compañía, los de operaciones dejan de tener tanta importancia, y muchos de ellos desconectan. Es lo que le pasó a Apple cuando entró Sculley, algo que fue culpa mía, y también ocurrió cuando Ballmer se puso al frente de Microsoft.»

«Céntrate en crear un gran producto y los beneficios llegarán.»

Cuando Jobs regresó, hizo que Apple se centrara de nuevo en la creación de productos innovadores: el iMac, el PowerBook y, después, el iPod, el iPhone y el iPad. Según explicó él mismo: «Mi pasión siempre fue construir una empresa duradera en la que la gente se sintiera motivada para crear grandes productos. Todo lo demás era secundario. Por supuesto, era fantástico obtener beneficios, porque eso es lo que te permite crear grandes productos. Pero la motivación eran los productos, no los beneficios. Sculley alteró esas prioridades y convirtió el dinero en la meta. Es una diferencia sutil, pero acaba por afectar a todos los campos: la gente a la que contratas, quién asciende y qué se discute en las reuniones».



No dejes que los *focus group* te esclavicen

Cuando Jobs se llevó de retiro al equipo del primer Macintosh, uno de los miembros preguntó si debían realizar algún estudio de mercado para averiguar qué querían los clientes. «No —respondió Jobs—, porque la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas.» Entonces recordó la cita de Henry Ford: «Si les hubiera preguntado a los clientes qué querían, me habrían contestado: "¡Un caballo más rápido!"».

Preocuparse por lo que los clientes quieren es muy diferente de preguntarles constantemente qué es lo que desean; es algo que requiere intuición e instinto acerca de unos deseos que todavía no han cobrado forma. «Nuestra tarea es leer cosas que todavía no están en la página», explicaba Jobs. En lugar de basarse en los estudios de mercado, afilaba su particular versión de la empatía: una intuición íntima acerca de los deseos de sus clientes. Empezó a valorar la intuición (una serie de sensaciones basadas en la sabiduría acumulada a través de la experiencia) mientras estudiaba budismo en la India tras dejar los estudios en la universidad. «En la India, la gente del campo no utiliza su inteligencia como nosotros, sino que emplean su intuición —recordaba—. La intuición es algo muy poderoso, en mi opinión más que el intelecto.»

«La gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas.»

En ocasiones, esto quería decir que Jobs utilizaba grupos de discusión integrados por una única persona: él mismo. Creaba los productos que él y sus amigos querrían. Por ejemplo, en el año 2000 había muchos reproductores portátiles de música en el mercado, pero Jobs pensaba que todos eran un asco, y como fanático de la música que era, quería un dispositivo sencillo que le permitiera llevar mil canciones en el bolsillo. «Creamos el iPod para nosotros mismos —comentó—, y cuando estás fabricando algo para ti mismo, o para tu mejor amigo o tu familia, no te conformas con cualquier chapuza.»



Distorsiona la realidad

La famosa y en ocasiones infame capacidad de Jobs para forzar a los demás a lograr lo imposible fue bautizada por sus compañeros como su «campo de distorsión de la realidad» a raíz de un episodio de *Star Trek* en el que los alienígenas crean una realidad alternativa convincente con el poder de su mente. Uno de los primeros ejemplos fue cuando Jobs, mientras trabajaba en el turno de noche en Atari, presionó a Steve Wozniak para que crease un videojuego llamado *Breakout*. Woz le advirtió de que iba a necesitar meses, pero Jobs se quedó mirándolo fijamente e insistió en que podía hacerlo en cuatro días. Woz sabía que aquello era imposible, pero acabó consiguiéndolo.

Los que no conocían a Jobs interpretaban lo del «campo de distorsión de la realidad» como un eufemismo con el que en realidad aludían a su presunto carácter intimidatorio y a sus mentiras. Sin embargo, los que trabajaban con él reconocían que aquel rasgo, por exasperante que pudiera ser, les permitía alcanzar metas extraordinarias. Como Jobs pensaba que las reglas habituales de la vida no iban con él, logró inspirar a su equipo para cambiar el curso de la historia de la informática con solo una fracción de los recursos con que contaban empresas como Xerox o IBM. «Era una distorsión que se autoalimentaba —recordaba Debi Coleman, miembro del equipo original del Mac y ganadora de un premio por ser la empleada que mejor se enfrentaba a Jobs—. Lograbas hacer lo imposible porque no te dabas cuenta de que era imposible.»

Un día, Jobs entró en el cubículo de Larry Kenyon, el ingeniero que trabajaba en el sistema operativo de Macintosh, y se quejó de que aquello tardaba demasiado

en arrancar. Kenyon comenzó a explicarle por qué era imposible reducir el tiempo de espera, pero Jobs lo cortó en seco. «Si con ello pudieras salvarle la vida a una persona, ¿encontrarías la forma de reducir diez segundos el tiempo de arranque?», le preguntó. Kenyon reconoció que posiblemente podría. Jobs se dirigió a una pizarra y le mostró que, si había cinco millones de personas utilizando el Mac cada día, y tardaban diez segundos de más en encender el ordenador, aquello sumaba unos trescientos millones de horas anuales que la gente podría ahorrarse, lo que equivalía a salvar cien vidas cada año. Unas semanas más tarde, Kenyon había conseguido que la máquina arrancara veintiocho segundos más rápido.

Los que no conocían a Jobs interpretaban lo del «campo de distorsión de la realidad» como un eufemismo con el que en realidad aludían a su presunto carácter intimidatorio y a sus mentiras.

Cuando Jobs estaba diseñando el iPhone, decidió que quería que la cubierta fuera de un cristal duro y a prueba de arañazos en lugar de ser de plástico. Se reunió con Wendell Weeks, el director general de Corning, quien le explicó que en los años sesenta su empresa había desarrollado un proceso de intercambio químico que los había llevado a crear lo que ellos denominaban «cristal gorila». Jobs dijo que quería realizar un pedido enorme de cristal gorila para dentro de seis meses. Weeks le replicó que Corning ya no producía aquel material y que no tenían la capacidad necesaria para hacerlo. «No te preocupes por eso», respondió Jobs. Aquello sorprendió a Weeks, que no estaba acostumbrado al campo de distorsión de la realidad de Jobs. Trató de explicarle que una falsa confianza no lo ayudaría a superar los desafíos en materia de ingeniería, pero aquella era una premisa que, como ya había demostrado en repetidas ocasiones, no estaba dispuesto a aceptar. Se quedó mirándole fijamente y sin pestañear. «Sí que puedes hacerlo —afirmó—. Hazte a la idea. Puedes hacerlo.» Weeks recuerda que negó con la cabeza perplejo, y que después llamó a los gerentes de la fábrica de Corning en Harrodsburg, Kentucky, que estaban fabricando pantallas de cristal líquido, y les ordenó que se pusieran de inmediato a producir cristal gorila a tiempo completo. «Lo hicimos en menos de seis meses —comentó—. Pusimos a trabajar a nuestros mejores científicos e ingenieros y logramos llevarlo a cabo.» Como consecuencia de esto, Corning fabrica en Estados Unidos los cristales de cada iPhone e iPad.



Transmite

Mike Markkula, el primer mentor de Jobs, le escribió una nota en 1979 en la que se destacaban tres principios. Los dos primeros eran «empatía» y «concentración». El tercero era una palabra extraña, «transmitir», pero se convirtió en una de sus doctrinas fundamentales. Sabía que la gente se forma una opinión sobre una empresa o un producto basándose en cómo está presentado y empaquetado. «Mike me enseñó que la gente sí juzga un libro por la cubierta», me reveló.

Cuando estaba preparándose para lanzar el Macintosh, en 1984, Jobs se obsesionó con los colores y el diseño de la caja. También dedicó mucho tiempo a diseñar y rediseñar las cajas, parecidas a joyeros, en las que reposan el iPod y el iPhone, y patentó sus diseños. Tanto él como Ive creían que desempaquetar un producto es un ritual que relata una historia, como el teatro, y que anticipa sus virtudes. «Queremos que, cuando abras la caja de un iPhone o de un iPad, la experiencia táctil condicione cómo vas a percibir el dispositivo», señaló.

En ocasiones, Jobs utilizaba el diseño de una máquina para «transmitir» una señal más que para que fuera meramente funcional. Por ejemplo, cuando tras su regreso a Apple estaba creando el nuevo iMac, un dispositivo de aspecto juguetón, Ive le mostró un diseño con un asa pequeña situada en la parte superior. Era un elemento más semiótico que pragmático. Se trataba de un ordenador de sobremesa, así que poca gente se dedicaría a llevarlo de aquí para allá. Pero Jobs e Ive se dieron cuenta de que eran muchos los que todavía se sentían intimidados por los ordenadores. Si tuviera un asa, la nueva máquina tendría un aspecto simpático,

deferente, como si estuviera al servicio del usuario. El asa te daba permiso para tocar el iMac. El equipo de montaje se opuso a causa de los costes añadidos, pero Jobs se limitó a decir: «Vamos a hacerlo». Ni siquiera intentó dar una explicación.



Exige la perfección

Durante el desarrollo de casi todos los productos que llegó a crear, había un momento en el que Jobs «pulsaba el botón de pausa» y regresaba a la mesa de diseño porque sentía que el resultado todavía no era perfecto. Esto ocurrió incluso con la película *Toy Story*. Después de que Jeff Katzenberg y el equipo de Disney, que había comprado los derechos de la película, presionaran al equipo de Pixar para que hicieran la película más «intensa» y «oscura», Jobs y el director, John Lasseter, acabaron por detener la producción y reescribir el guión para lograr que fuera más amable. Cuando estaba a punto de lanzar las tiendas Apple, Jobs y su gurú en aquel proyecto, Ron Johnson, decidieron que había que retrasarlo todo unos meses para que la disposición de las tiendas pudiera reestructurarse en torno a las actividades y no solamente en torno a las categorías de los productos.

Lo mismo ocurrió con el iPhone. En el diseño inicial, la pantalla de cristal estaba insertada en un soporte de aluminio. Un lunes por la mañana, Jobs fue a ver a Ive. «No he podido dormir en toda la noche —dijo—, me he dado cuenta de que no me gusta.» Ive, para su propio desconsuelo, se dio cuenta al instante de que Jobs tenía razón. «Recuerdo que me sentí absolutamente avergonzado ante el hecho de que fuera él quien lo señalara», confesó. El problema era que el iPhone debía estar completamente centrado en la pantalla, pero en el diseño de entonces el soporte competía con ella en lugar de quedar relegado a un lugar secundario. Todo el

aparato parecía demasiado masculino, pragmático y eficaz. «Chicos, sé que os habéis estado matando con este diseño durante los últimos nueve meses, pero vamos a modificarlo —anunció Jobs al equipo de Ive—. Todos vamos a tener que trabajar por las noches y durante los fines de semana, y, si queréis, podemos repartir algunas pistolas para que podáis matarnos.» En lugar de oponerse, el equipo estuvo de acuerdo. «Aquel fue uno de los momentos en que más orgulloso me sentí en Apple», recordaba Jobs.

Algo similar ocurrió cuando Jobs e Ive estaban ultimando el iPad. Hubo un momento en que Jobs vio el modelo y se sintió insatisfecho. No le parecía lo bastante informal y agradable como para querer cogerlo sin más y llevárselo. Necesitaban resaltar que podía sujetarse con una sola mano, de forma natural. Decidieron que las aristas inferiores debían ser ligeramente redondeadas para que resultara cómodo al cogerlo en lugar de tener que sostenerlo con cuidado. Para esto, era preciso que los ingenieros diseñaran los puertos de conexión y los botones necesarios para que cupieran en un sencillo y fino reborde que se curvase suavemente por debajo. Jobs retrasó el lanzamiento del producto hasta que pudieran realizar aquellos cambios.

«Quiero que sea tan hermoso como sea posible, aunque no vaya a verlo nadie.»

El perfeccionismo de Jobs afectaba incluso a las partes que no se veían. Cuando era pequeño, había ayudado a su padre a construir una valla alrededor del patio trasero, y éste le dijo que debían poner el mismo cuidado en la parte trasera que en la frontal. «Pero si nadie se va a enterar», afirmó Steve. Su padre le respondió: «Pero tú sí que lo sabrás». Un verdadero artesano utiliza una buena pieza de madera incluso para la parte posterior de un armario que va a ir contra la pared, le explicó su padre, y ellos debían hacer lo mismo con la parte trasera de la valla. El sello del artista era precisamente esa pasión por la perfección. Cuando supervisaba el Apple II y el Macintosh, Jobs aplicó esta lección al circuito impreso del interior de la máquina. En ambos casos hizo que los ingenieros recolocaran los chips para alinearlos y lograr así que la placa tuviera un buen aspecto. Aquello extrañó especialmente a los ingenieros del Macintosh, porque Jobs había especificado que el dispositivo estaría completamente sellado. «Nadie va a ver la placa del ordenador», protestó uno de ellos. Jobs reaccionó como lo hiciera su padre: «Quiero que sea tan hermoso como sea posible, aunque no vaya a verlo nadie. Un gran carpintero no usaría madera mala para construir la parte trasera de un armario, aunque no la vea nadie.». Les dijo que eran artistas y que debían comportarse como tales. Y en cuanto hubieron rediseñado la placa, Jobs hizo que los ingenieros y otros

miembros del equipo del Macintosh firmaran con su nombre para que quedase grabado en el interior de la cubierta. «Los verdaderos artistas firman su obra», sentenció.



Trabaja con los mejores

Jobs era célebre por su impaciencia, su mal genio, y lo exigente que era con los que le rodeaban. Sin embargo, su trato con los demás, aunque no fuera encomiable, era fruto de su pasión por la perfección y de su deseo de trabajar únicamente con los mejores. Era su forma de evitar lo que él denominaba «la proliferación de estúpidos» que se produce cuando los encargados de una empresa son tan educados que la gente mediocre se siente cómoda sin hacer nada. «No creo que sea desconsiderado con los demás —afirmó—, pero si algo es un asco, se lo digo a la gente a la cara. Mi trabajo consiste en ser sincero.» Cuando le pregunté si podría haber obtenido los mismos resultados con una actitud más afable, respondió que tal vez sí. «Pero yo no soy así —explicó—. Quizá haya una alternativa mejor, como un club de caballeros inglés en el que todos llevemos corbata y hablemos una especie de lenguaje privado con aterciopeladas palabras en clave, pero yo no conozco esa alternativa, porque provengo de una familia californiana de clase media.»

¿Era necesario todo aquel comportamiento furibundo y grosero? Probablemente no. Podría haber motivado a su equipo utilizando otros métodos. «Steve podría haber realizado sus contribuciones sin aterrorizar tanto a sus empleados —opinaba Wozniak, el cofundador de Apple—. A mí me gusta ser más paciente y no entrar en tantos conflictos. Creo que una compañía puede ser como

una buena familia.» Pero entonces añadió algo que es innegablemente cierto: «Si yo hubiera dirigido el proyecto del Macintosh, probablemente todo hubiera sido un desastre».

«He aprendido con el paso de los años que cuando cuentas con gente muy buena no necesitas estar siempre encima de ellos.»

Es importante valorar que la tosquedad y aspereza de Jobs iban acompañadas de una gran capacidad para inspirar a los demás. Lograba infundir en los empleados de Apple una irrefrenable pasión por crear productos de vanguardia y la confianza en que podían lograr lo que parecía imposible. Y debemos juzgarlo por sus resultados. Jobs tenía una familia unida, y lo mismo ocurría en Apple; sus principales miembros tendían a trabajar más tiempo y a ser más leales que los de otras empresas, incluidas aquellas dirigidas por jefes más amables y delicados. Los directivos que estudian a Jobs y deciden emular su brusquedad sin comprender su capacidad para generar lealtades están cometiendo un grave error.

«He aprendido con el paso de los años que cuando cuentas con gente muy buena no necesitas estar siempre encima de ellos —me explicó Jobs—. Si esperas que hagan grandes cosas, puedes conseguir que las hagan. Pregúntaselo a cualquiera de los miembros del equipo que creó el Mac. Todos te dirán que el sufrimiento mereció la pena.» La mayoría de ellos así lo hacen. «En medio de una reunión podía gritar: "Pedazo de imbécil, nunca haces nada bien" —recordaba Debi Coleman—. Aun así, me considero la persona más afortunada del universo por haber trabajado con él.»



Fomenta el cara a cara

A pesar de ser un habitante del mundo digital, o quizá porque conocía demasiado bien el potencial de aislamiento que este encerraba, Jobs era un gran defensor de las reuniones cara a cara. «En esta era interconectada existe la tentación de creer que las ideas pueden desarrollarse a través de mensajes de correo electrónico y en el iChat —me comentó—. Eso es una locura. La creatividad surge en las reuniones espontáneas, en las discusiones imprevistas. Te encuentras con alguien, le preguntas qué está haciendo, dices «¡Uau!» y de pronto te encuentras cavilando todo tipo de ideas.»

Así pues, dispuso el diseño del edificio de Pixar de forma que potenciara los encuentros y las colaboraciones casuales. «Si un edificio no favorece ese tipo de cosas, te pierdes gran parte de la innovación y la magia que surge de los encuentros fortuitos —señaló—. Así que diseñamos el edificio para que la gente saliera de sus despachos y se mezclaran todos en el atrio con otras personas a las que, de otro modo, no verían.» Las puertas de entrada y las escaleras y pasillos principales conducían al atrio. La cafetería y los casilleros para la correspondencia estaban allí. Las salas de conferencias tenían ventanas que daban a aquel espacio, y el cine con seiscientas localidades y las dos salas más pequeñas de proyección también estaban orientados hacia él. «La teoría de Steve funcionó desde el primer día —recordaba Lasseter—. No hacía más que encontrarme con gente a la que hacía meses que no veía. Nunca he visto un edificio que promoviera la colaboración y la creatividad con tanta eficacia como ese.»

Jobs detestaba las presentaciones formales, pero le encantaban las reuniones informales cara a cara. Reunía a su equipo ejecutivo todas las semanas para discutir ideas sin un orden del día prefijado, y pasaba todas las tardes de los miércoles haciendo lo mismo con su equipo de publicidad y marketing. Las presentaciones de diapositivas quedaron prohibidas. «Detesto que la gente recurra a las diapositivas en lugar de pensar —recordaba Jobs—. La gente se enfrentaba a los problemas creando una presentación. Yo quería que se comprometieran, que discutieran los temas sentados a una mesa, en lugar de mostrarme un puñado de diapositivas. La gente que sabe de qué está hablando no necesita PowerPoint.»



Mantén una visión general sin olvidar los detalles

Jobs se volcaba con pasión tanto en los grandes temas como en los menos importantes. Algunos directivos son muy buenos a la hora de formarse una visión de conjunto, y otros son gestores que saben que Dios está en los detalles. Jobs era ambas cosas. El director general de Time Warner, Jeff Bewkes, afirma que uno de los rasgos más destacados de Jobs era su capacidad y su deseo de visualizar la estrategia general a la vez que se fijaba en los aspectos más ínfimos del diseño. Por ejemplo, en el año 2000 planteó la gran visión de que los ordenadores personales debían convertirse en un «núcleo digital» para gestionar toda la música, los vídeos, las fotos y los contenidos del usuario, y así es como introdujo a Apple en el negocio de los dispositivos personales con el iPod y, posteriormente, con el iPad. En 2010 trazó la estrategia que iba a reemplazar a esta —el «núcleo» iba a ser trasladado a la nube—, y Apple comenzó a construir un inmenso complejo de servidores para que todos los contenidos de los usuarios pudieran subirse a la nube y quedasen perfectamente sincronizados con los demás dispositivos personales. Pero, incluso cuando estaba formulando estos grandes proyectos, seguía dándole vueltas a la forma y el color de los tornillos que irían en el interior del iMac.



Combina las humanidades y las ciencias

«Cuando era pequeño siempre me vi como una persona de letras, pero me gustaba la electrónica —me confesó Jobs el día en que decidió colaborar en la redacción de una biografía—. Entonces leí algo que había dicho uno de mis héroes, Edwin Land, de Polaroid, acerca de la importancia de la gente capaz de mantenerse en la intersección entre las humanidades y la ciencia, y decidí que eso era lo que yo quería hacer.» Era como si estuviera describiendo la temática de su vida, y cuanto más estudiaba a Jobs, más cuenta me daba de que esta era, de hecho, la esencia de su historia.

Jobs vinculó las humanidades con las ciencias, la creatividad con la tecnología, el arte con la ingeniería. Hubo mejores tecnólogos (Wozniak, Gates), y sin duda mejores diseñadores y artistas. Pero nadie más en nuestra era pudo combinar mejor la poesía y los procesadores, y potenciar con ello la innovación. Y lo hizo con una intuición innata acerca de las estrategias de mercado. En casi todas las presentaciones de productos de la última década, Jobs concluía con una imagen que mostraba una señal de tráfico entre las calles de la Tecnología y de las Humanidades.

Soñaba con crear herramientas mágicas para la fotografía digital, y nuevas formas de hacer que la televisión volviera a ser algo sencillo y personal.

La creatividad que puede desarrollarse cuando se combina un interés por las ciencias y por las humanidades con una personalidad fuerte era el tema que más me había interesado en las biografías que escribí sobre Franklin y Einstein, y creo que

será la clave para la creación de economías innovadoras en el siglo XXI. Esa es la esencia de la imaginación aplicada, y es la razón por la que tanto las humanidades como las ciencias son un elemento crítico en cualquier sociedad que quiera contar con una ventaja creativa en el futuro.

Incluso en sus últimos días, Jobs tenía la vista puesta en otros sectores que pudiera trastocar. Tenía un proyecto para convertir los libros de texto en creaciones artísticas que cualquiera pudiera modificar y decorar con un Mac (algo que Apple anunció en enero de 2012). También soñaba con crear herramientas mágicas para la fotografía digital, y formas de hacer que la televisión volviera a ser algo sencillo y personal. Sin duda, estas innovaciones acabarán por llegar. Y aunque él no vaya a estar ahí para ver cómo se materializan, sus reglas para el éxito le ayudaron a construir una empresa que no solo creará estos y otros productos revolucionarios, sino que permanecerá en la intersección entre la creatividad y la tecnología siempre que mantenga en su núcleo el ADN de Jobs.



Sigue hambriento, sigue insensato

Steve Jobs era el resultado de los dos grandes movimientos sociales que surgieron en la zona de la bahía de San Francisco a finales de los años sesenta. El primero era la contracultura de los hippies y los activistas antibélicos, que se distinguía por las drogas psicodélicas, la música rock y el desafío a la autoridad. El segundo era la cultura tecnológica y hacker de Silicon Valley, llena de ingenieros, obsesos de la tecnología, radioaficionados, piratas telefónicos, ciberpunks, aficionados y emprendedores de garaje. Mezclados con todos ellos había varios movimientos que buscaban el camino de la iluminación: grupos de pensamiento

zen e hindú, de meditación y de yoga, de gritos primales y de privación del sueño, seguidores del Instituto Esalen y de Werner Erhard.

Jobs plasmó su vena rebelde y contracultural en sus anuncios, como si quisiera proclamar que en el fondo todavía era un hacker y un hippy.

Algunas publicaciones, como el *Catálogo de toda la Tierra*, de Stewart Brand, mostraban una mezcolanza de todas estas culturas. En su primera portada figuraba la célebre fotografía del planeta Tierra tomada desde el espacio, y su subtítulo era «Accede a las herramientas». La filosofía subyacente era que la tecnología podía ser nuestra amiga. Jobs —que fue un hippy, un rebelde, un buscador de iluminación espiritual, un pirata telefónico y un aficionado a la electrónica, todo en uno— era un entusiasta de la revista. Le impresionó especialmente la última entrega, publicada en 1971, cuando él todavía estaba en el instituto, y la llevó consigo a la universidad y después a la comuna en un huerto de manzanos en la que vivió tras dejar los estudios. Más tarde rememoraba: «En la contraportada del último número había una fotografía de una carretera rural a primera hora de la mañana, una de esas que podrías encontrarte haciendo autostop si eres algo aventurero. Debajo de la imagen había unas palabras: "Sigue hambriento. Sigue insensato"». Jobs mantuvo esa voracidad e insensatez a lo largo de toda su carrera al asegurarse de que las facetas empresariales y de ingeniería de su personalidad siempre estuvieran combinadas con una veta hippy e inconformista de los días en que fue un rebelde de temperamento artístico que consumía ácido y andaba en busca de la iluminación. En todos los aspectos de su vida —las mujeres con las que estuvo, la forma en que se enfrentó al diagnóstico de cáncer, el modo en que dirigía su negocio—, su comportamiento reflejaba las contradicciones, la confluencia e incluso la síntesis de todas estas corrientes tan diversas.

Incluso cuando Apple se convirtió en una sociedad corporativa, Jobs plasmó su vena rebelde y contracultural en sus anuncios, como si quisiera proclamar que en el fondo todavía era un hacker y un hippy. El célebre anuncio «1984» presentaba a una mujer rebelde que huía de la policía del pensamiento y que arrojaba un martillo contra una pantalla en la que se mostraba al Gran Hermano de Orwell. Y cuando regresó a Apple, Jobs ayudó a redactar los anuncios de la campaña «Piensa diferente»: «Este es un homenaje a los locos. A los inadaptados. A los rebeldes. A los alborotadores. A las fichas redondas en los huecos cuadrados...». Si quedaba alguna duda de que, conscientemente o no, se estuviera describiendo a sí mismo, la despejó con estas últimas líneas: «Aunque algunos los vean como a locos, nosotros vemos su genio. Porque las personas lo bastante locas como para pensar que pueden cambiar el mundo son las que lo cambian».

http://educaciondemillonarios.blogspot.com

Sobre el autor

Walter Isaacson, presidente del Instituto Aspen, ha sido presidente de la CNN y director ejecutivo de la revista *Time*. Es autor de *Einstein, su vida y su universo* (Debate, 2008), *Benjamin Franklin: An American Life* y *Kissinger: A Biography*, y es coautor, con Evan Thomas, de *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*. Vive con su mujer en Washington, D. C.

Otros títulos de la colección

Lecciones de Fukushima, Manuel Lozano Leyva

Karama. Las revueltas árabes, Olga Rodríguez Francisco

El enemigo, Christopher Hitchens

Primaveras, terremotos y crisis, Javier Solana y Lluis Bassets

Recuerdos de la guerra de España, George Orwell

Rascar donde no pica, Pere Estupinyà

La guerra del fútbol, Ryszard Kapuscinski

El traidor del siglo, John le Carré

¡Es la economía, estúpidos!, Félix Martínez

La masacre del mozote, Alma Guillermoprieto

http://educaciondemillonarios.blogspot.com

La muerte de Guernica, Paul Preston

Tres maestros: Bellow, Naipaul, Marías, Gonzalo Torné

La Roja, Jimmy Burns

La Antártida. El futuro del continente blanco, Sergio Rossi

Notas sobre nacionalismo, George Orwell

Letras americanas: Roth y DeLillo remnick, David Remnick

Mi primera vez, Santiago Roncagliolo

Crónicas de Barcelona, Manuel Vázquez Montalbán

La voz ignorada, Nuria Varela

Estaré en el paraíso, Mayte Carrasco

Nueva York con Norman Mailer, V.S. Naipaul

Conocer al otro por dentro o el deseo de ser Gisela, David Grossman

El entierro del Che Guevara, Fabrizio Mejía Madrid

La buena muerte, Adela Muñoz Páez

Estamos vivos, David Remnick

La história de la prohibición, Araceli Manjón-Cabeza

Sufrimientos y grandeza de Richard Wagner, Thomas Mann

Edmund Wilson, James Joyce

Construir al enemigo, Umberto Eco

El sexo en la consulta médica, Pere Estupinyà

Galaxia Hollywood. Catorce perfiles clásicos, Angel Fernández-Santos

http://educaciondemillonarios.blogspot.com

El periodista voraz. Apuntes para una biografía, Francesc Salgado

Tres ensayos, Juan Benet

Maggie / La búsqueda de Escocia. Dos ensayos, Andrew O'Hagan

http://educaciondemillonarios.blogspot.com

Título original: *The Real Leadership Lessons of Steve Jobs*

Edición en formato digital: febrero de 2014

© 2012, Walter Isaacson

© 2014, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2014, David González-Iglesias González, por la traducción

Diseño: Penguin Random House Grupo Editorial / Nora Grosse

Ilustraciones: © Forma & Co

http://educaciondemillonarios.blogspot.com

http://educaciondemillonarios.blogspot.com